

# **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR ADMINITRASI PERHUBUNGAN JAYAPURA**

**Ahmad Jusmin**  
**Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Yapis Papua**

## **Abstrak**

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan bagaimana besarnya pengaruh budaya organisai terhadap kinerja pegawai pada kantor Admnistrasi Perhubungan Jayapura. Budaya organisasi mempunyai kekuatan penuh berpengaruh pada individu kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja . Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan dan produk kerja serta pemikiran manusia lainnya dari suatu kemunitaas atau populasi tertentu Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Pengaruh budaya organisasi tidak bersifat statis karena terus terjadi perubahan pada kinerja pegawai untuk lebih jelasnya bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada kantor administrasi perhubungan jayapura menunjukkan bahwa budaya organisasi (X) terhadap kinerja(Y) adalah positif Besarnya kontribusi variabel (X) budaya organisasi adalah  $R^2 = 0,563$  atau sebesar 56,39% sedangkan sisanya 43,7% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini seperti motivasi, lingkungan kerja, disiplin dan lain sebagainya.*

**Kata Kunci :** Budaya, Organisasi, Kinerja

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia dalam organisasi banyak mendapat perhatian para praktisi baik pemerintah maupun swasta dan akademis dalam era globalisasi disadari bahwa sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan organisasi.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara bahwa dalam rangka menumbuh kembangkan etos kerja aparatur, tanggung jawab moral dan guna meningkatkan produktivitas serta kinerja pelayanan aparatur kepada pegawai, dipandang perlu mengembangkan nilai-nilai dasar Budaya Kerja Aparatur Negara secara intensif dan menyeluruh pada jajaran aparatur penyelenggara Negara.

Ketidakefektifan suatu organisasi dapat disebabkan oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Salah satu faktor internal yang dikaitkan dengan pencapaian kinerja adalah aspek sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Pengetahuan para pimpinan mengenai sikap dan perilaku bawahannya tersebut

bermanfaat untuk desain pengendalian yang tidak menimbulkan *dysfunctional behavior*.

Dalam hal ini antara lain terkait dengan aspek kinerja. Pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan etos kerja, motivasi bekerja dan memperbaiki budaya organisasi sehingga segala sesuatu yang diinginkan akan tercapai. Apabila etos kerja, motivasi kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan prestasi kerja yang baik dan kinerja pegawai pun meningkat.

Berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM.17 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Administrator Pelabuhan, Kantor Administrator Pelabuhan Jayapura adalah salah satu Kantor Administrator Pelabuhan dibawah Direktorat Jenderal Perhubungan Laut. Kantor Administrator Pelabuhan adalah Unit Pelaksana Tekhnis dilingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perhubungan Laut, yang mempunyai tugas melaksanakan pemberian Pelayanan Lalu Lintas dan Angkutan Laut, Keamanan dan Keselamatan Pelayaran di Perairan Pelabuhan untuk memperlancar Angkutan Laut.

Kantor Administrator Pelabuhan Jayapura adalah Kantor Administrator Pelabuhan Kelas II yang terdiri dari beberapa bagian atau sub bagian. Dengan bergulirnya Reformasi dan Otonomi Khusus bagi Propinsi Papua hal ini sangat berdampak terhadap Budaya Organisasi khususnya pada Kantor Administrator Pelabuhan Jayapura.

Kantor Administrator Pelabuhan Jayapura yang merupakan Institusi Vertikal dan dengan jumlah pegawai 85 orang dengan berbagai macam Latar Belakang Kultur dengan berbagai Karakteristik mengakibatkan Sistem Manajemen Organisasi tidak dapat berfungsi secara maksimal hal ini disebabkan oleh budaya Organisasi Sosial dalam tatanan hidup setiap pribadi karyawan baik dari budaya Papua dan Non Papua.

Apabila ditelaah lebih mendalam, kondisi yang demikian disebabkan oleh masih rendahnya motivasi dan budaya organisasi para pegawai sehingga berdampak pada rendahnya kinerja. Masih rendahnya budaya organisasi pegawai di lingkungan Administrator Pelabuhan Jayapura dapat dilihat antara lain dari seringnya menunda pekerjaan, tidak memanfaatkan waktu luang secara baik, tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan atasan, tidak tepat waktu, sering bersikap apatis terhadap regulasi yang telah ditetapkan.

Keseluruhan faktor-faktor tersebut, semakin menampakan dimensinya secara luas apabila pimpinan setiap satuan unit kerja tidak memberikan reward dan punishment sesuai dengan regulasi yang telah ditetapkan, sehingga semakin memberikan peluang pada setiap pegawai untuk mengabaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dari aspek manajemen, kondisi yang demikian akan menyebabkan tujuan organisasi menjadi kabur, disebabkan oleh rendahnya kinerja setiap pegawai, secara konseptual, keberhasilan setiap organisasi dalam upaya mencapai tujuannya termasuk organisasi pemerintahan sangat ditentukan oleh dukungan yang optimal setiap anggota atau pegawai organisasi tersebut.

## TINJAUAN PUSTAKA

### A. Budaya Organisasi

#### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam organisasi, sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas. Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola- pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana [karyawan](#) memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah karyawan menyukai karakteristik itu atau tidak. Budaya organisasi adalah suatu sikap deskriptif, bukan seperti [kepuasan kerja](#) yang lebih bersifat [evaluatif](#).

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah- masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Organisasi memiliki budaya sendiri- sendiri yang sifatnya spesifik, karena kenyataan menunjukkan bahwa setiap organisasi mempunyai kepribadian yang khas (Carrel, et, al, 1997) dalam M. Arifin (2010:111). Budaya dapat sangat stabil sepanjang waktu, tetapi budaya juga tidak pernah statis. Krisis terkadang mendorong kelompok untuk mengevaluasi kembali beberapa nilai-nilai atau perangkat, praktis. Tantangan-tantangan baru dapat mengakibatkan penciptaan cara-cara baru untuk melakukan segala sesuatunya.

Budaya berasal dari bahasa sansakerta “budhayah” sebagai bentuk jamak dari kata dasar “budhi” yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental (kepmenpan No. 25/KEP/M.PAN/04/2002) dalam M. Arifin, 2010:111). Budaya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris di kenal sebagai *culture* (latin – cote) yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (mengolah tanah pertanian), kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*), dan hasil karyanya (*performance*).

Budaya dapat juga diartikan sebagai keseluruhan usaha rohani dan materi termasuk potensi-potensi maupun keterampilan masyarakat atau kelompok manusia. Slocum (1995) dalam West (2000:28) yang dikutip oleh M. Arifin, 2010:112) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya dianut dan

dimanifestasikan oleh semua pihak yang berpartisipasi dalam organisasi. Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborn dan Plastrik, 2000:252) dalam M. Arifin, 2010:112).

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004:68). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000:34). Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schenieder, 1996, dalam Cahyono 2005:68). Menurut Stoner (1996:48) dalam Waridin & Masrukhin (2006:62) budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang di mengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Mas'ud (2004 :68). Budaya Organisasional adalah system makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain.

Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Robbins (2006:87-89), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Lebih lanjut Robbins (2006:87-89), mengatakan perubahan budaya. Dapat dilakukan dengan :

- a. Menjadikan perilaku manajemen sebagai model.
- b. Menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan.

- c. Menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai.
- d. Menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai – nilai baru.
- e. Mengubah sistem penghargaan dengan nilai – nilai baru
- f. Menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis.
- g. Mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan.
- h. Meningkatkan kerja sama kelompok merumuskan indikator-indikator budaya organisasi sebagai berikut : (a) misi, (b) Konsistensi (c) adaptabilitas, dan (d) pelibatan.

Menurut Hofstede (1990) dalam Robbins (2006 : 89), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung. Budaya organisasi bersifat non formal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berfikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi dan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstrem dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungan dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya Organisasi adalah seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan, ini diyakini karena telah berjalan baik dalam organisasi, sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas.

Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya. Budaya organisasi, berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat ditempatkan pada arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral norms*).

Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku.

Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu

norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

Budaya organisasi adalah konsep yang marak dibicarakan dalam dasawarsa ini sebagai bagian dari ilmu manajemen. Bagaimanapun juga, setiap organisasi memang harus memiliki kerangka dasar yang berlaku sebagai wadah untuk menampung komponen yang paling vital, yaitu manusia yang mempunyai nilai dan norma. Secara implisit berarti adanya pengakuan akan keberadaan nilai-nilai manusiawi dari dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Harriss dan Mossholder (2000:36), menunjukkan bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia.

Menurut H.Handoko (2000 : 49) dikemukakan suatu kinerja seseorang dapat tercapai jika tujuan tertentu yang diinginkan telah tercapai, maka dapat dikatakan pula bahwa tindakan itu efektif.

Sedangkan The Liang Gie (2002 : 133) mengemukakan : Kinerja adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendakinya kalau seseorang melakukan perbuatan dengan maksud tertentu dan memang dikehendakinya maka perbuatan orang itu dikatakan efektif memberikan akibat atau mencapai maksud sebagaimana dikehendaki. Hal ini mengandung arti bahwa seorang pegawai harus bekerja secara efektif untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Melalui kinerja yang sesuai dengan harapan organisasi maka akan berakibat pada tercapainya tujuan yang direncanakan pegawai sebelumnya. Apabila tujuan tersebut berhasil dicapai dalam jangka waktu telah direncanakan maka dapat dikatakan bahwa kinerja juga telah tercapai.

S.P Siagian (2002 : 151) mengemukakan : Efektivitas adalah penyelesaian pekerjaan itu tepat pada waktunya yang telah ditentukan atau telah dihentikan. Artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik apa tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan atau tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu.

Bernardin dan Russel dalam Anwar Mangkunegara (2005:54) yang memberikan definisi tentang performance sebagai berikut : Performance is defined as the record of out comes produced on specified job function or activity during as specified time period (Prestasi adalah pencatatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi- fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu). Arti kinerja (performance) adalah prestasi kerja atau hasil kerja. Istilah kinerja atau prestasi itu sendiri sebenarnya adalah pengalihan bahasa dari kata inggris “ performance” Kamus The New Webster Dictionery” memberikan tiga arti bagi kata “ performance” yaitu :

- 1) Performance adalah **prestasi** yang digunakan dalam konteks atau kalimat misalnya , mobil yang sangat cepat, (*high performance car*).
- 2) Performance adalah **petunjuk** yang biasanya digunakan dalam kalimat “ *Folk Fance Performance*” atau pertunjukan tarian-tarian rakyat.
- 3) Performance adalah “pelaksanaan tugas.

Bahasa inggris sendiri sebenarnya ada sebuah kata atau istilah lain yang lebih menggambarkan **prestasi** dalam pengertian Indonesia atau sebagaimana



dalam bahasa Indonesia yaitu kata “*achievement*” asal kata “*to achieve*” yang berarti “mencapai” atau pencapaian (apa yang dicapai) (Achmad S. Ruky : 2001:14 ) Kinerja adalah suatu hasil yang telah dicapai dapat melalui tugas dan tanggung jawab yang diberikan pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, kemampuan, kecakapan, jika mereka tidak mau bekerja keras.

## **2. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, pasti memiliki fungsi dan manfaat yang berguna bagi organisasi. Menurut Robbins (2001), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.

## **B. Kinerja Pegawai**

### **1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia W.J.S. Purwadarminta dalam M. Arifin, (2010:178), kata pegawai berarti : orang yang bekerja pada pemerintah, perusahaan dan sebagainya. Sedangkan negeri berarti negara atau pemerintah, jadi Pegawai Negeri adalah orang yang bekerja pada negara atau pemerintah. Satu hal yang tidak dapat disangsikan lagi bahwa keberhasilan suatu organisasi atau lembaga adalah sangat ditentukan oleh manusia yang memimpin dan menjalankan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut. Menurut Rasul, et al., (2000:7) dalam M. Arifin, (2010:182), Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi yang dihubungkan dengan visi dan misi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif atas kebijakan operasional yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi, efektivitas pegawai berdasarkan tugas pokok dan fungsinya (TUPOKSI) berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. M. Arifin, (2010:182).

Pencapaian tujuan suatu organisasi merupakan suatu target atau sasaran akhir dari suatu proses kegiatan yang berkesinambungan. Secara umum segala kegiatan atau aktivitas yang mengeluarkan tenaga/energi dapat dikatakan sebagai kerja. Kegiatan/aktivitas yang dilakukan seorang pegawai dengan tujuan tertentu, diukur dengan pasti dan mempertimbangkan input dikeluarkan untuk mendapatkan output disebut kinerja (produktifitas) pegawai.

### **2. Penilaian Kinerja**

Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan

menguatkan kelebihan, dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan pegawai. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Untuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian unjuk kerja.

Arti pentingnya penilaian unjuk kerja secara lebih rinci dikemukakan sebagai berikut:

- a. Perbaikan unjuk kerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.
- b. Penyusunan gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya, Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- d. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- e. Mengidentifikasi kelemahan- kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- f. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
- g. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
- h. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- i. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

### **Kerangka Konseptual**

Perbaikan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai, konsep pembangunan yang sekarang diterapkan mengacu pada pembenahan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal pertama yang harus dibenahi adalah faktor



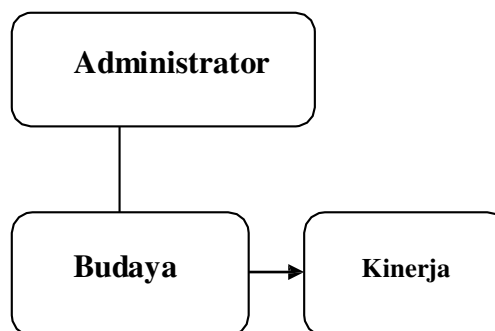
kepemimpinan, karena sesuai dengan manajemen yang mengutamakan untuk mengelola, memimpin, dan mengendalikan pegawai. Apabila penerapan manajemen dalam suatu kesatuan tepat maka kinerja pegawai akan tinggi.

Keinginan untuk melaksanakan aktivitas yang didasarkan atas keinginan dan kehendak yang tidak lepas dari motivasi kerja baik yang sifatnya internal maupun eksternal. Setiap organisasi pada dasarnya selalu mengharapkan perilaku individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan melalui etos kerja pegawai dapat mencapai suatu yang diharapkan, seperti halnya kinerja atau prestasi kerja dapat diraih apabila keinginan atau naluri serta kehendak seseorang selalu termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Semangat kerja pegawai pada Administrator Pelabuhan Jayapura tidak lepas dari perhatian seorang pimpinan dalam hal ini budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Perkembangan suatu organisasi dipengaruhi oleh faktor intern dan faktor ekstern dari dalam kantor itu sendiri dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka beberapa hal yang harus menjadi perhatian para pengambil keputusan adalah bagaimana menumbuhkan kembangan motivasi para pegawainya, baik motivasi yang bersumber dari jatidiri (inner motivation) pegawai itu sendiri maupun motivasi yang bersumber dari luar (outsider motivation) dan budaya organisasi.

Untuk menegakkan suatu kemitmen kerja yang tinggi dengan menghadapi tantangan dan permasalahan yang semakin kompleks, setiap organisasi atau kantor dituntut meningkatkan kinerja pegawai melalui budaya organisasi yang kondusif agar mampu menghadapi berbagai permasalahan yang semakin kompetitif di masa sekarang maupun masa yang akan datang. Kinerja pegawai merupakan tingkat dimana pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja ini mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu kinerja merupakan ukuran penentuan penilaian yang nyata tentang kelakuan dan hasil kerja di dalam suatu pekerjaan, sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan. Mengacu pada kerangka konseptual di atas, maka kerangka konseptual yang penulis ajukan adalah sebagai berikut :

#### Kerangka Konseptual



#### Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan dan uraian tersebut di atas, peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut : “Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Administrator Pelabuhan Jayapura”.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Rancangan Penelitian**

Jenis dan rancang penelitian dapat dikelompokkan sesuai tujuan penelitian, pendekatan, tingkat eksplanasi dan jenis data. Penelitian ini tergolong penelitian asosiatif yaitu penelitian yang bersifat mencari hubungan atau pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya.

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Adapun lokasi yang dipilih sebagai tempat penelitian Pada Kantor Administrator Pelabuhan Jayapura” Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Maret sampai dengan bulan Juni 2012.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempengaruhi kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2004 : 90). Pada penelitian ini maka yang menjadi populasi adalah pegawai Administrator Pelabuhan Jayapura” sebanyak 85 orang.

Sampel menurut Sugiyono (2004:90) adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Mengingat jumlah sampel relative sedikit dan dapat terjangkau maka populasi sebanyak 85 seluruhnya dijadikan sampel.

### **Teknik pengambilan sampel**

Total sampling / sampel jenuh (seluruh populasi dijadikan sampel).

### **Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini Variabel bebas adalah Budaya Organisasi (X). Variabel terikat adalah Kinerja Pegawai (Y).

#### **a. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, kepercayaan dan prinsip-prinsip yang disepakati dan dijadikan pedoman dalam berperilaku dalam lingkungan Administrator Pelabuhan Jayapura dalam aktifitas kegiatan keseharian. Indikatornya meliputi : Pemahaman pegawai akan misi organisasi, konsistensi perilaku yang positif dan adaptif pegawai terhadap lingkungan kerja.

Indikator Budaya Organisasi :

- 1) Inovatif Memperhitungkan Resiko dan Inovatif Mengantisipasi Resiko.
- 2) Memberi Perhatian Pada Setiap Masalah Secara Detail.
- 3) Berorientasi Terhadap Hasil Yang Akan Dicapai.
- 4) Berorientasi Kepada Semua Kepentingan Karyawan
- 5) Agresif dalam Bekerja.
- 6) Mempertahankan dan Menjaga Stabilitas Kerja.

#### **b. Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai (Y) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu dalam kurun

waktu tertentu. Indikator kinerja pegawai diukur melalui Efisiensi dan efektivitas kerja.

Efisiensi adalah : Penggunaan sumber daya secara minim guna pencapaian hasil yang optimum.

Efektivitas adalah : Pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan- tujuan yang telah ditentukan.

### **Prosedur Pengumpulan Data**

Penelitian ini penulis mengumpulkan data yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti, adapun teknik yang digunakan yaitu sebagai berikut :

#### **1. Penelitian Kepustakaan**

Penelitian yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari literatur yang terdapat di perpustakaan, dengan maksud untuk menempatkan landasan teoritis mengenai masalah pokok yang sedang dibahas.

#### **2. Penelitian Lapangan**

Penelitian terhadap objek yang diteliti dan pencarian data pada objek penelitian dengan cara observasi, wawancara. penyebaran angket dan kuisioner.

### **Metode Analisis Data**

Setelah memperoleh data yang lengkap dari penelitian maka pada tahap berikutnya adalah mengkaji data yang telah diperoleh untuk memecahkan masalah dan sekaligus mengkaji hipotesa yang telah dikemukakan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Metode analisa linier sederhana yang diolah dengan komputer dan menggunakan program SPSS versi 17.00. Adapun formula dari Regresi Linier Sederhana tersebut adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bX + e \quad (1)$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

X = Budaya Organisasi

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

e = error

### **Pengujian Hipotesis Penelitian.**

Uji ini digunakan untuk menguji kemaknaan koefisien parsial dengan menggunakan uji t. Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima. Dengan demikian variabel bebas tidak dapat menjelaskan variabel terikatnya atau dengan kata lain tidak ada pengaruh antara tiga variabel yang diuji.

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti budaya (X) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja pegawai pada kantor Administrator Pelabuhan Jayapura.

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , berarti budaya organisasi (X) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap produktivitas kerja pada kantor Administrator Pelabuhan Jayapura.

### **HASIL PENELITIAN**

Analisa penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi adalah Variabel (X) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Administrator

Pelabuhan Jayapura. Untuk menguji kebenaran hipotesis pada penelitian ini digunakan analisa kuantitatif dengan menggunakan metode Regresi Linier sederhana pada analisis ini akan dilakukan Uji Parsial. Dan untuk proses analisa peneliti menggunakan perhitungan dengan computer yang menggunakan program *SPSS for Windows 17.0* menunjukkan :

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
1 (Constant)	2.603	.132		19.676	.000
Budaya.Org._X	.348	.034	.754	10.320	.000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Y

Sumber Data diolah Tahun 2012

Berdasarkan tabel tersebut di atas, hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan pengaruh budaya organisasi (X) terhadap kinerja pegawai (Y) maka diperoleh hasil analisis adalah nilai persamaan sebagai berikut :

$$Y = 2,603 + 0,348X + e$$

- Nilai konstanta 2,603 menunjukkan arah positif yang berarti bahwa kinerja pegawai akan naik sebesar nilai konstanta yaitu 2,603 apabila adanya variabel budaya organisasi pada Kantor Administrator Pelabuhan Jayapura.
- Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi (X) sebesar 0,348 menunjukkan arah positif berarti apabila budaya organisasi ditingkatkan satu unit satuan maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Administrator Pelabuhan Jayapura 0,348 dengan asumsi tanpa ada variabel lainnya.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis parsial yaitu budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Administrator Jayapura. Hasil perhitungan dan analisis data dengan menggunakan alat analisis SPSS 17.0 for window sebagaimana pada tabel 4.8 menunjukan bahwa:

Budaya organisasi (X) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Administrator Pelabuhan Jayapura. Hal tersebut ditunjukan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,348, dengan nilai **t hitung** sebesar 19,676 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000. Dengan demikian hipotesis penelitian yaitu yang diajukan dalam penelitian ini yakni budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Administrator Pelabuhan Jayapura karena probabilitinya lebih kecil dari tingkat alpha yang diisyaratkan yaitu  $\alpha = 0,05$ .

Tabel 4.9

**Model Summary**

Mod	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Err of the Est
1	.754 <sup>a</sup>	.568	.563	.20949

a. Predictors: (Constant), Budaya.Organisasi\_X

Sumber Data diolah Tahun 2012.

Kontribusi variabel budaya organisasi (X) terhadap kinerja pegawai pada Kantor Administrator Pelabuhan Jayapura yang dapat ditunjukkan melalui besarnya koefisien determinasi Adjusted R Square ( $R^2$ ) = 0,563 atau 56,3% variasi dari kinerja pegawai pada Kantor Administrator Pelabuhan Jayapura dapat dijelaskan oleh variabel bebas dan sisanya 43,7% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model yang diteliti.

Hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Administrasi Pelabuhan Jayapura. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi perkembangan yang lebih baik.

Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah system penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub-budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok.

Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalam waktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan.

Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu, atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalam waktu yang relatif lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah

dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah system penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub-budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok.

Pengaruh budaya organisasi tidak bersifat statis, karena terus terjadi perubahan pada kinerja pegawai. Untuk lebih jelasnya dapat hasil penelitian dimana budaya organisasi menunjukkan: bahwa budaya organisasi (X) terhadap kinerja (Y) adalah positif sebesar 0,348 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000. Besarnya kontribusi variabel (X) budaya organisasi adalah  $R^2 = 0,563$  atau sebesar 56,3% sedangkan sisanya 43,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini seperti motivasi, lingkungan kerja, disiplin dan lain sebagainya.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan di atas, maka dapat kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Budaya organisasi (X) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Administrator Pelabuhan Jayapura.
2. Kontribusi variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Administrator Pelabuhan Jayapura sebesar 56,3% sedangkan sisanya sebesar 43,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

### **Saran-saran**

Berdasarkan hasil penelitian serta kesimpulan yang ada maka ada beberapa saran menyangkut penelitian ini sebagai berikut :

1. Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu kepala kantor dan pihak yang terkait hendaknya membangun budaya organisasi agar lebih mendorong pegawai dalam peningkatan kinerja.
2. Semoga hasil penelitian ini berguna bagi yang membutuhkannya terutama bagi peneliti sendiri.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anwar Mangkunegara, 2003, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Arikuntom Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian suatu pendekatan Praktek*, Rineke Cipta, Jakarta.
- Arifin, 2010 *Kinerja Pegawai(Fungsi dari Kemampuan Motivasi dan Lingkungan*, Penerbit Teras Yogyakarta.
- Cahyono Suharto, 2005, *Pengaruh Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja*



- Sumber Daya Manusia*, di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah JRBI. Vol.1
- Grenberg dan Baron, 2000, *Assesing Construct Validity in Organizational research, Admnistrative, Science Quartely*.
- Harris Michael, 2000, *Human Resource Management A Practical Aproach*, Edisi 2 The Dryden Press Terjemahan, Bumi aksara, Jakarta.
- Hadari Nawawi, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manausia*, Gajah Mada University, Press, Yogyakarta
- Hani handoko, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesebelas, BPFE, Yokgakarta.
- Mariorhod T. E. hariandja, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kedua, PT. Grasindo, Jakarta.
- Mas'ud, 2001, “*Survey Diagnosis Organizational*”, Undip Semarang.
- Robbins Stephen P, 2001, *Perilaku Organisasi*, edisi 8 dan 10, Alih Bahasa Hadayana Pujaatmaka, PT, Prehalindo, Jakarta.
- Ruky, 2000, *Dasar-Dasar Manajemen*, Penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Sondang P Siagian, 2002, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineke Cipta Jakarta.
- Sugiono, 2004, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Alfabeta Bandung.
- The Liang Gie, 2002, *Pengantar Manajemen*, Cetakan ke 8, PT Bumi Aksara Jakarta.
- Wirsanto, 2003, *Manajemen Kepegawaian*, Kansius Yogyakarta.